



Diest®  
*Consulting*

El Reto del Crecimiento:

# La Escalera del Desarrollo e Institucionalización

Hugo Alberto Becerra Espinoza

!Bienvenidos!



Diest® 

Formando Organizaciones Legendarias

# Hoy veremos

1

El Entorno Actual de Los Negocios

2

La Escalera del Desarrollo

# El Entorno Actual de Los Negocios

“Lo grave es que estamos en el siglo XXI con organizaciones diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el siglo XX.”

- Michael Hammer

# El Entorno Actual de Las Organizaciones

Mortandad:  
50% en los 2 primeros años,  
de las que sobreviven  
80% mueren dentro de los  
primeros 5 años  
100 > 50 > 10

Búsqueda de  
productos y servicios  
innovadores

Existe una  
competencia  
cada vez mas  
feroz

La esperanza de vida sin importar el  
tamaño o industria de una empresa  
es de 12.5 años  
(Europa, Japón, E.U. Latinoamérica)

Las organizaciones  
buenas se  
mantienen, las malas  
abandonan

Obligación a mejorar  
constantemente

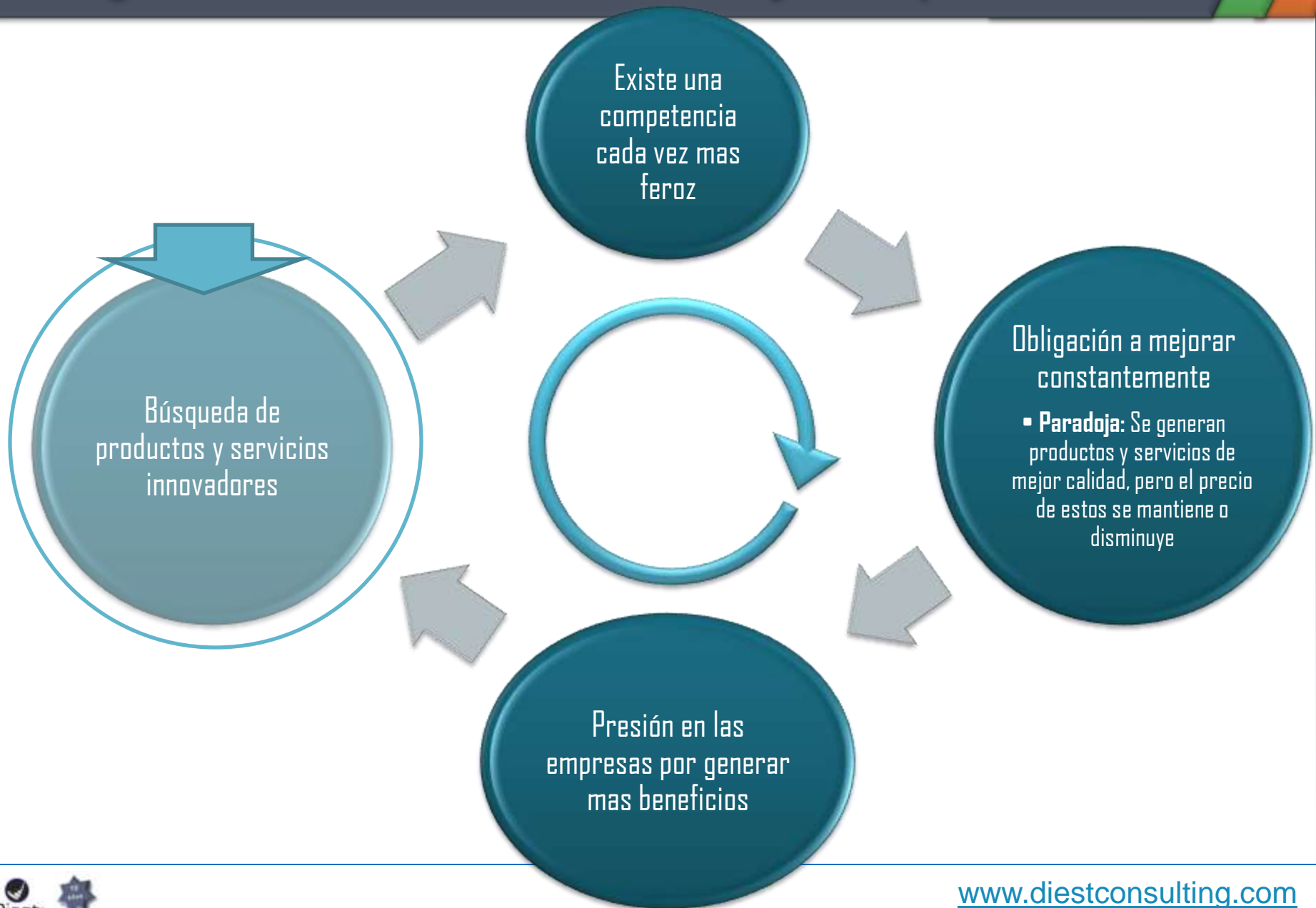
- **Paradoja:** Se generan  
productos y servicios de  
mejor calidad, pero el precio  
de estos se mantiene o  
disminuye

- La esperanza de vida de una  
multinacional del Fortune 500 es de  
entre 40 a 50 años.
- 1/3 de las compañías enlistadas en  
1970 han desaparecido.
- Quedan 20 empresas del Fortune 500  
original (1950)

Presión en las  
empresas por generar  
mas beneficios

- Stora company (Suecia- Finlandia)  
1288, Papel
- The Sumitomo Group 1630, Cable  
eléctrico, libros, bancos
- Royal Dutch/Shell Group 1890,  
Hidrocarburos)
- Procter & Gamble 1838
- Cemex (1906)

# ¿Dónde esta entonces la ventaja competitiva?



# Búsqueda de productos y servicios innovadores

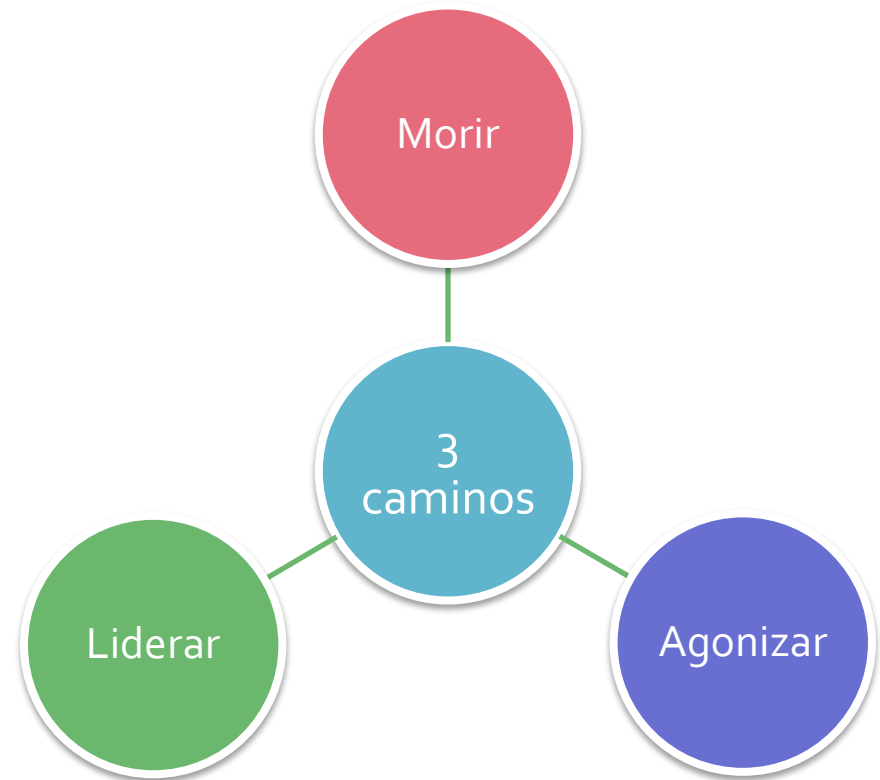
La realidad es que cada vez más **rápido y seguido** alguien esta irrumpiendo de **manera única e innovadora**, presentando una marcada diferencia, a veces dramática, en la industria en la que competimos.

Lo más interesante es que esta **irrupción no respeta tamaños**, antigüedades, jerarquías, país, capacidad o cualquier otra categoría o fortaleza

Las reglas de  
juego han  
cambiado: el pez  
más grande ya  
no se come al  
chico, **el pez más  
rápido se come  
al mas lento.**

# Los 3 caminos

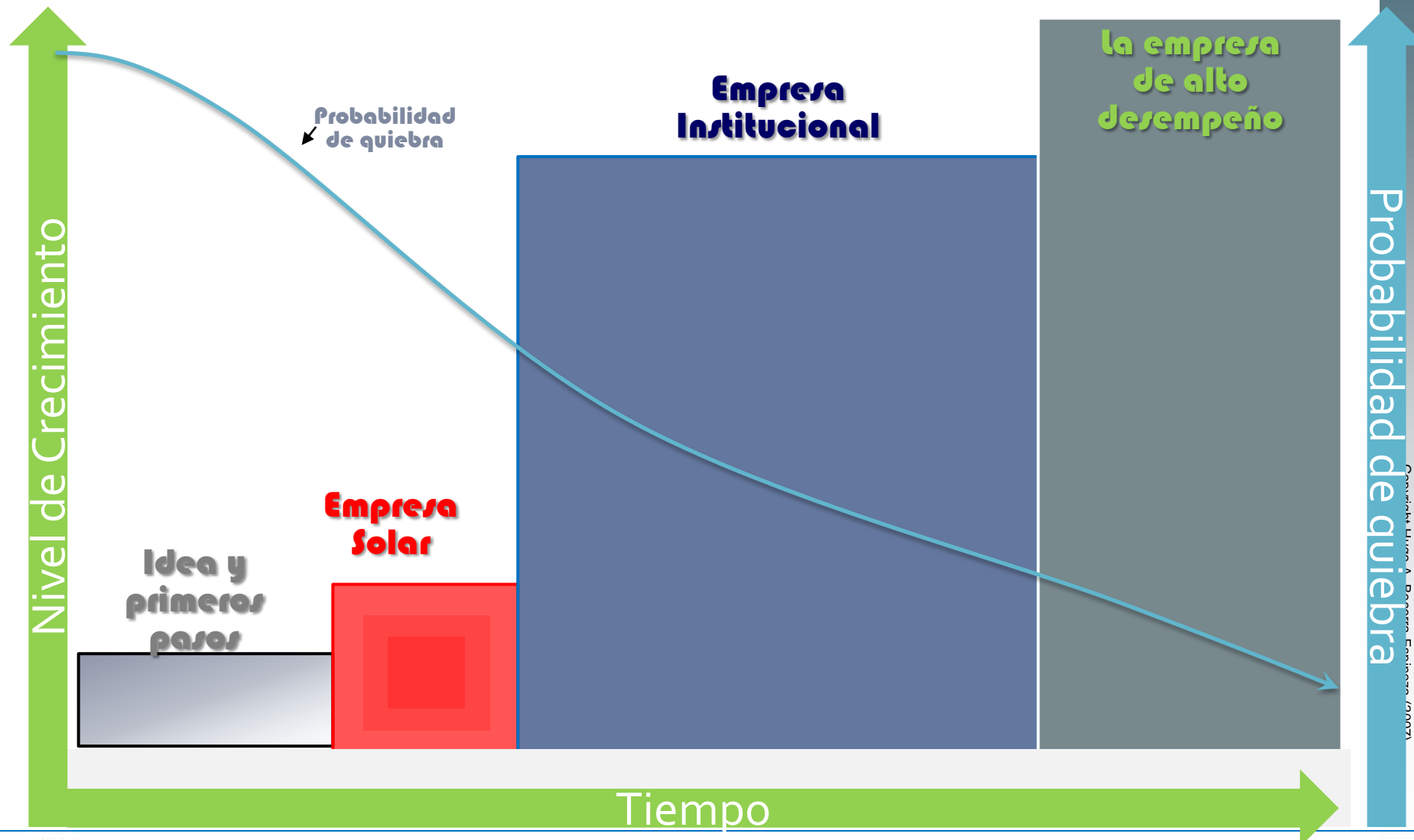
- ◆ Si su opción es liderar, deberá entonces crear una **Fórmula de negocio bajo un modelo disruptivo**.
- ◆ La ventaja de hacerlo es que no importando su industria ni tamaño, usted pudiera crear una nueva fórmula de hacer negocio en donde “de repente” usted se encuentre solo, avanzando prácticamente sin competencia.



La Escalera del Desarrollo

# LA ESCALERA DEL DESARROLLO

# Concepto: La escalera del desarrollo

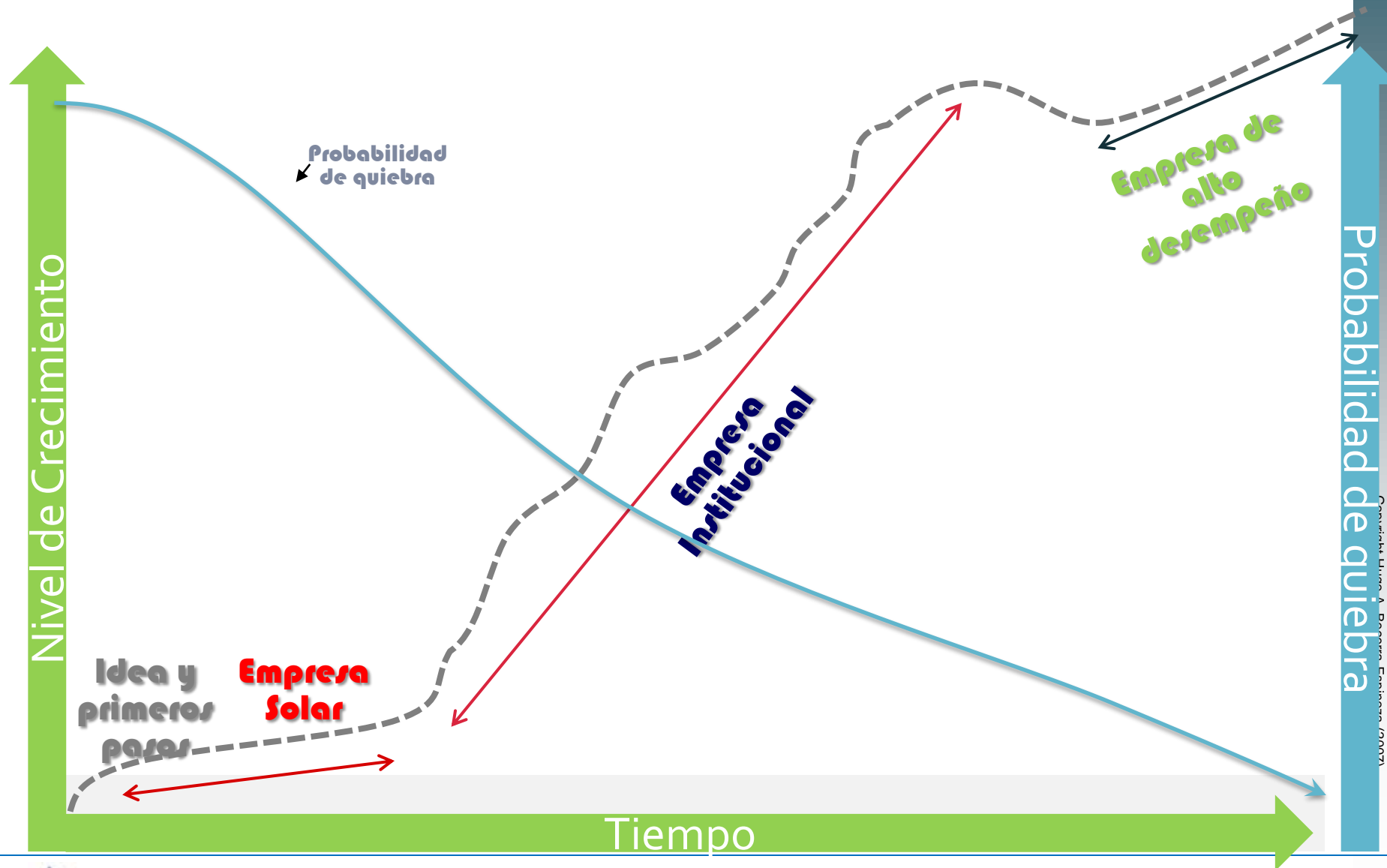


Probabilidad de quiebra

Consultoría Lina A. Dorena Escobar (2007)

Tiempo

# En realidad: La escalera del desarrollo



# Escalón y Etapas

Escalón>	Idea y Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
Etapa>	La etapa Experimental	La etapa de supervivencia	La etapa de crecimiento	La etapa de expansión

# Cronología del Éxito > Características Principales

Escalón >	Idea y Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
Etapa >	La etapa Experimental	La etapa de supervivencia	La etapa de crecimiento	La etapa de expansión
Características Generales >	Mucho se desconoce, quizá haya un área fuerte de conocimiento pero falta experiencia y conocimiento en muchas otras.	Mucho del Aprendizaje es por prueba y error. Comienza a formarse "la filosofía" de negocio y a estructurarse un modelo de negocio que funciona.	El aprendizaje del negocio es avanzado, el modelo de negocio sufre muchos cambios, la empresa empieza a institucionalizarse para dejar de depender en sus dueños	El proceso de institucionalización esta maduro, el negocio ahora no es controlarlo o mejorarlo, el negocio ahora es hacer mas negocios. El modelo de negocio se optimiza.

# Cronología del Éxito > Solidez Institucional y Agilidad Organizacional

Escalón>	Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
Organización	La organización no esta clara, no existe organigrama, el fundador o fundadores son todólogos.	La organización empieza a definirse con un organigrama básico; Comienzan a definirse algunos procesos críticos de operación y administración. Hay muchos roles ejercidos por pocas personas.	Los elementos organizacionales se formalizan, manuales de procesos, manuales de políticas, procesos de calidad, descripciones de puestos, indicadores, etc. Los roles se especializan.	Existe una avanzada cultura con respecto a seguimiento de procesos, el respeto a la institución, protocolos y sistemas de juntas. se sofistican la presentación de resultados, la optimización de los procesos y la generación de ideas.
Infraestructura	Básica, lo indispensable para trabajar	Comienza a armarse la infraestructura básica, transporte, equipos, maquinaria, etc.	La infraestructura comienza a sofisticarse, se prueban distintos modelos que permitan mayor productividad, mejor satisfacción del cliente	Entra todo en proceso de mejora continua y de restitución de infraestructura mas moderna. Se cuentan con planes avanzados de sustitución, presupuestos, etc.
Tecnología	Nula o básica	empieza a integrarse alguna tecnología a la empresa, principalmente software, equipos y maquinaria	La integración de tecnología sobre todo de software es mas intensa, la empresa se enfoca a depender menos de la gente y mas de los sistemas para hacer a la empresa mas eficiente. Incorporan mas elementos TECNOLOGICOS mas modernos en maquinaria, transporte, etc.	Todos los procesos Tecnológicos entran a una etapa de continua modernización y mejora continua. Se buscan tecnologías mas flexibles con mayor duración de utilización. el know how del negocio esta muy impregnado en el software.

# Cronología del Éxito > Solidez Institucional y Agilidad Organizacional (cont.)

Escalón>	Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
Filosofía	Básica, basada en emociones y deseos	Básica, basada en emociones y deseos	La filosofía debe trascender en toda la empresa por lo que se comienzan con prácticas de planeación estratégica, despliegue de acciones en toda la empresa para entender los valores y lo que se espera de la gente. Recursos humanos empieza a tomar relevancia en estos aspectos.	La filosofía y el modelo de negocio están muy definidos, la empresa es "aliable" debido a esto. Algunos conceptos modernos van esculpiendo la y transformando la filosofía.
Gobierno Corporativo	Nulo, todo se basa en acuerdos verbales	Básico, juntas y acuerdos son a través de juntas, informalidad y falta de seguimiento	Comienzan a definirse e implementar los órganos básicos de gobierno: Asamblea de dueños, Consejo de administración, consejeros y dirección general / comité directivo	El consejo de administración, asambleas de dueños, asambleas familiares, protocolos, consejeros estas debidamente estructurados.

# Cronología del Éxito > Rentabilidad y Crecimiento

Escalón>	Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
Crecimiento	La empresa comienza, es difícil mantenerla hasta no alcanzar un punto crítico	La empresa concentra sus fortalezas y comienza a crecer poco a poco.	La empresa comienza enfocarse en lo que mejor sabe hacer. Comienza a crear subestructuras que le permitan crecer más ágilmente. La clave es controlar sin ser burocráticos. La rentabilidad se vuelve "el coco".	La empresa está dividida en partes/ unidades de negocio. Ahora hay directores de zona, regionales o quizás franquicias u otros modelos de crecimiento. El asunto ahora es poner más negocios, ya no controlarlos u operarlos.
Rentabilidad	La empresa comienza, es difícil mantenerla hasta no alcanzar un punto crítico	La empresa comienza a aprender sus estructuras de costos e ingresos, comienza a llevar ciertos registros que le permiten visualizar sus finanzas.	La empresa desarrolla mecanismos de medición, implementa tecnología que le ayuda a esto. La rentabilidad se comienza a medir de distintas formas ya adquiere cierta complejidad.	La empresa afina sus indicadores, los planes de acción son más eficaces. Los presupuestos son respetados y ajustados constantemente. Nuevas formas de medir están presentes midiendo no solo rentabilidad sino valor agregado.

# Cronología del Éxito > Extraordinario Nivel de Servicio al Cliente

Escalón>	Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
<b>Extraordinario nivel de servicio al cliente</b>	El servicio es optimo pues lo ofrecen los dueños	El servicio es optimo cuando lo ofrecen los dueños, los empleados entran a un proceso de aprendizaje para adoptar la filosofía de los dueños	El servicio es diseñado, se establecen procesos para atender a clientes en todos los sentidos. La contratación y filtración de gente con carácter servicial se vuelve critico. Se estructuran algunos indicadores de servicio.	El servicio es ya una filosofía, las áreas de mejora se atacan con medidas de optimización y de ajustes a procedimientos incluyendo los de contratación y selección. Los indicadores de servicio se vuelven estratégicos.

# Cronología del Éxito > Extraordinario Nivel de Servicio al Cliente

Escalón>	Primeros Pasos	Empresa Solar	Institucionalización	Alto Desempeño
<b>Lideres y talento</b>	Los fundadores aportan su talento para la formación de la empresa. Mucho se basa en conocimiento u experiencia en algo. Otras veces es por	Los fundadores comienzan a contratar y asumir riesgos. Poco conocimiento en cuanto a selección de personal. La capacitación tiene a ser insuficiente. muchos problemas de operación debido a pobre selección. Se comienza a formar el equipo directivo inicial.	La empresa comienza a crear los procesos elementales de reclutamiento, selección y capacitación del personal. Se generan las evaluaciones de desempeño formales. La capacitación a hora es mas estructurada y constante. Las empresa entienden la importancia de las mismas. el equipo directivo se fortalece, hay cambios y adecuaciones. la empresa poco a poco deja de depender en sus dueños al incorporarse prácticas de gobiernos corporativo	La empresa cuenta con procesos muy formales y estrictos, no solo de Rh sin también de involucramiento e integración en la empresa. El equipo directivo es confiable, conecedor y productivo. La capacitación se sofisticada y tiene un peso importante en el avance dentro de la empresa. las evaluaciones de desempeño son formales y tienen premios y consecuencias. el ambiente laboral se vuelve estratégico.

# ¿Qué es una Organización Legendaria?



# Lo que buscan las organizaciones

Extraordinario  
nivel  
de servicio al  
cliente

Solidez  
institucional y  
agilidad  
Organizacional

Lideres y  
Talento  
de  
alto desempeño

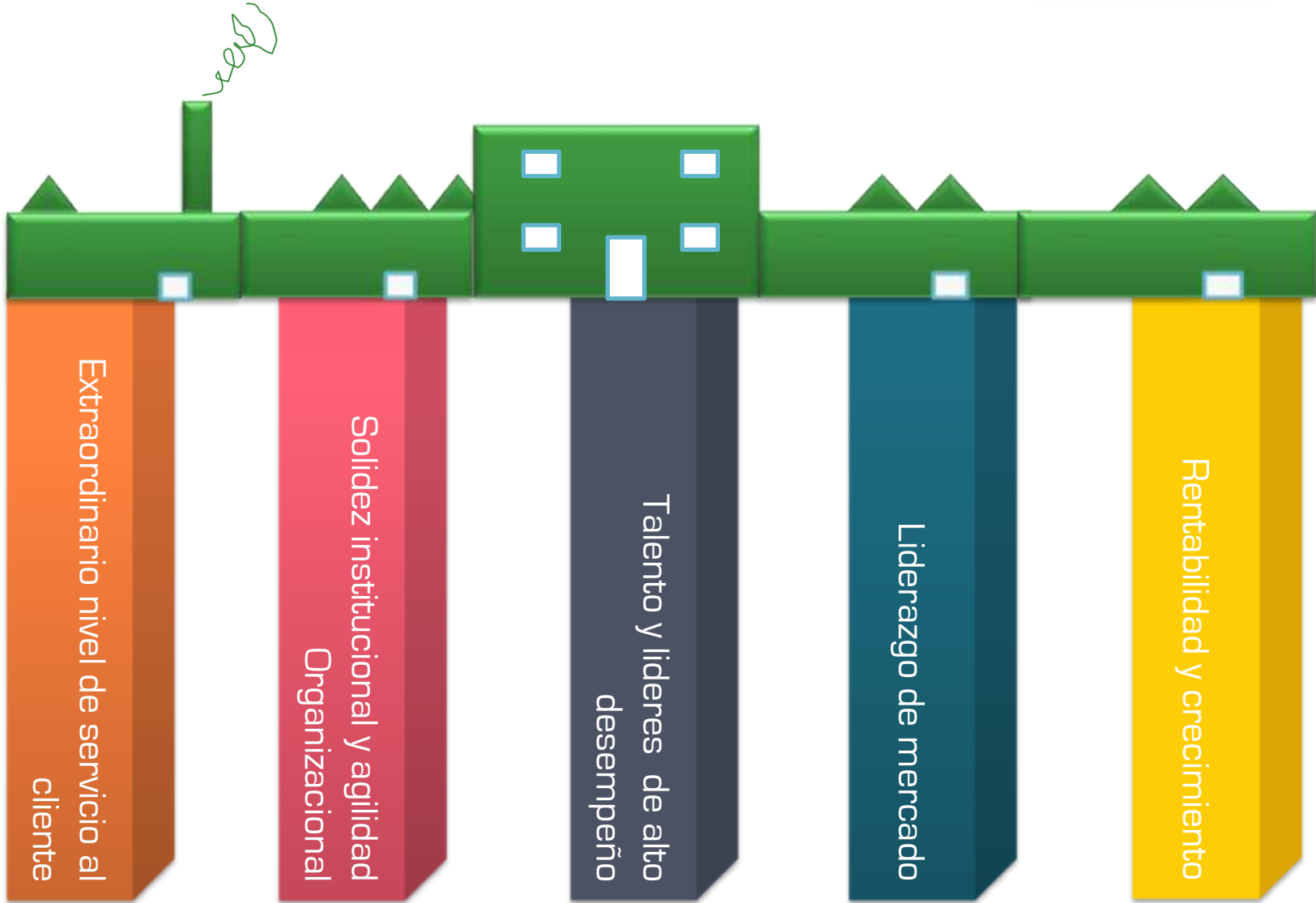
Liderazgo  
Del  
mercado

Rentabilidad  
Y crecimiento

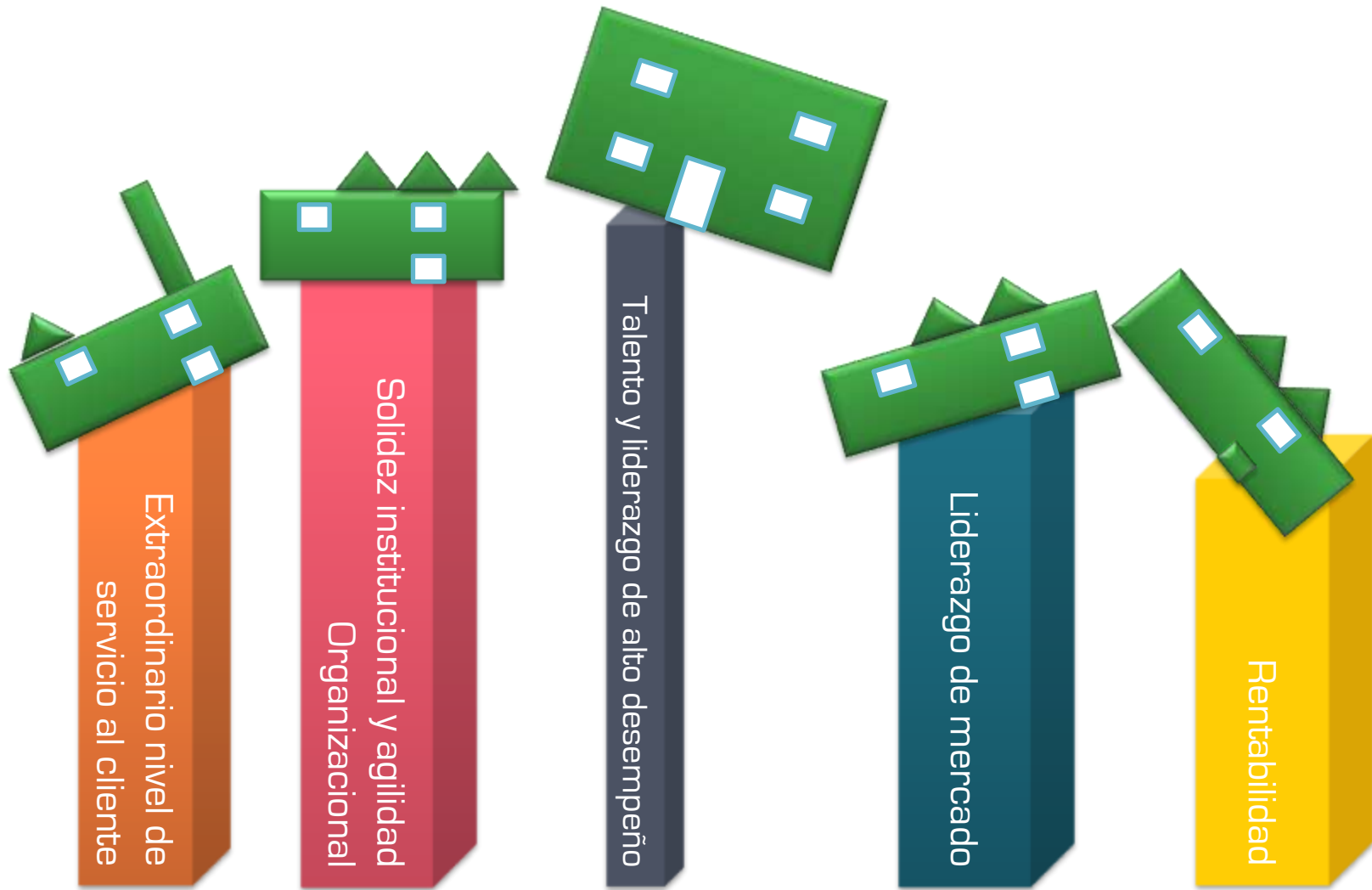
# Las 5 fuerzas de la organización legendaria



# Pilares de la organización legendaria



# Desequilibrio organizacional y desenfoco



# Obstáculos para conformar una Organización Legendaria



El Reto del Crecimiento:

# La Escalera del Desarrollo e Institucionalización

!Muchas Gracias!



**Diest**<sup>®</sup> 

Formando Organizaciones Legendarias

Hugo Alberto Becerra Espinoza

Cel: (656) 199.8976

Tel: (656) 627.1672

[hugo@diestconsulting.com](mailto:hugo@diestconsulting.com)

[www.diestconsulting.com](http://www.diestconsulting.com)